



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**MARINA FUKUOKA SANTANA**

**MERCEARIA COLABORATIVA: AS PERCEPÇÕES DE UM GESTOR QUE  
ADOTOU A ECONOMIA COLABORATIVA EM SEU NEGÓCIO**

**BRASÍLIA – DF  
2019**

**MARINA FUKUOKA SANTANA**

**MERCEARIA COLABORATIVA: AS PERCEPÇÕES DE UM GESTOR QUE  
ADOTOU A ECONOMIA COLABORATIVA EM SEU NEGÓCIO**

Projeto de monografia apresentado ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Olinda  
Maria Lesses

BRASÍLIA – DF  
2019

**MARINA FUKUOKA SANTANA**

**MERCEARIA COLABORATIVA: AS PERCEPÇÕES DE UM GESTOR QUE  
ADOTOU A ECONOMIA COLABORATIVA EM SEU NEGÓCIO**

Projeto de monografia apresentado ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Olinda  
Maria Lesses

Brasília, de de 2019

Banca Examinadora

---

Professora Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Olinda Maria Lesses

---

Examinador (a)

---

Examinador (a)

À minha avó, que sempre disse que eu, assim  
como minha mãe, consumia demais.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha tia e minha mãe, que colaborativamente me criaram;

À Professora Olinda, por me acolher e orientar com muita paciência;

Ao Bernardo Mota, o Bê, por sua disponibilidade e atenção;

À Catarina Granja, por todas as tardes que atrasaram nossa formatura;

Ao Eduardo Dantas e à Mariana Machado, amigos que fiz ao longo do curso; e

À Isabela Todd, por ser a luz de minha vida. Obrigada, Isabela, por tudo que me ensinou sobre cooperação, conscientização, valorização e parceria. Eu te amo.

## **RESUMO**

O presente projeto de monografia tem como objetivo demonstrar como os conceitos de economia colaborativa são aplicados na vida prática do gestor em um caso concreto e quais foram as percepções desse acerca dos desafios e diferenças desse modelo de negócio através de um estudo de caso. Apresenta revisão teórica sobre inovação, inovação social, sociedade de consumo, consumo consciente e economia colaborativa. Pesquisa qualitativa. Longa entrevista com o gestor financeiro. Resultados derivados da análise das transcrições da entrevista. O estudo revela o resultado financeiro e social positivos da adoção de práticas colaborativas na gestão de um negócio.

Palavras-chave: consumo consciente, consumo colaborativo, economia colaborativa, Mercearia Colaborativa, inovação social, consumo político.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
1.1 Formulação do problema.....	7
1.2 Objetivo geral.....	8
1.3 Objetivos específicos .....	8
1.4 Justificativa .....	8
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
2.1 Inovação .....	10
2.1.1 <i>Inovação social</i> .....	11
2.2 Sociedade de consumo .....	12
2.3 Consumo consciente .....	15
2.4 Economia colaborativa.....	18
<b>3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....</b>	<b>24</b>
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa .....	24
3.2 Caracterização da organização .....	25
3.3 Participantes do estudo .....	27
3.4 Instrumento(s) de pesquisa .....	27
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	28
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>29</b>
4.1 A mercearia e a fluidez das informações e atribuições .....	29
4.2 A mercearia e a fluidez dos modelos .....	30
4.3 A mercearia e os resultados positivos .....	32
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>35</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>37</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O século XXI mudou a forma como enxerga-se os recursos naturais e humanos. Hoje, tem-se a consciência de que os recursos são bens esgotáveis e muitas vezes não renováveis. Graças à era da informação, consumidores hoje sabem que recursos antes tidos como infinitos já estão escassos e quando uma empresa não oferece condições mínimas de trabalho. E é dos consumidores que surgem as cobranças de boas práticas ambientais e humanas na hora de consumir.

Essa mudança de pensamento impulsionou o que hoje chama-se de economia colaborativa, uma prática baseada no compartilhamento de informações e recursos e na constante tentativa de humanizar e minimizar os impactos negativos do consumo que têm tomado grandes proporções globais.

Para os estudiosos do tema Botsman e Rogers (2011), “quanto mais examinamos estas tendências, mais convencidos ficamos de que esses comportamentos, estas histórias pessoais, teorias sociais e exemplos de negócios apontam para uma onda socioeconômica emergente”.

Desde 2015, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) promove a campanha “Compre do Pequeno Negócio” e, em seu portal eletrônico, relaciona o consumo de produtos locais com o combate ao desemprego e a estimulação econômica local, destacando que o hábito de compra consciente desenvolve a comunidade, já que o dinheiro fica naquele bairro ou cidade. Reconhecendo a relevância do consumo consciente tanto socialmente quanto como área de estudo, o SEBRAE elege o ato de comprar do pequeno produtor como um ato transformador.

Considerando a relevância do tema e que “o varejo brasileiro é maduro, competitivo e complexo” (SORENTINO, 2015, p.51) e isso impõe, ao pequeno produtor/empresário, barreiras de entrada e de competitividade e que, segundo o New York Times, “as empresas que tentam ganhar dinheiro com o chamado consumo colaborativo não são grandes e são muito jovens”, têm-se a necessidade de compartilhar ao máximo as experiências, percepções e insights dos que adotaram os princípios da economia colaborativa em seus negócios e triunfaram, buscando



incentivar cada vez mais as boas práticas de mercado e de consumo e transformar a economia global.

### 1.1 Formulação do problema

Economia colaborativa é um tema amplo e extremamente abrangente. Os preceitos da economia colaborativa são como uma alternativa para modelos de negócio mais simples, já que com eles não se concentra toda a atividade (produção, distribuição e comercialização) em apenas uma empresa. No caso da Mercearia Colaborativa, o serviço oferecido é o espaço para os produtores locais exporem e venderem suas produções em um local de fácil acesso, no bairro nobre da Asa Norte. A Mercearia ganha ao vender produtos de excelente qualidade e os produtores ao encontrar um ponto fixo para a comercialização de seus produtos.

A economia colaborativa é uma busca por uma relação mais saudável e sustentável com o consumo, ou seja: um consumo mais consciente e menos agressivo socialmente e ambientalmente (Botsman e Rogers, 2011, p.78).

Nesse sentido, não apenas a Mercearia adota um modelo de negócio colaborativo, mas também gera a sustentabilidade ao disponibilizar para consumo os produtos produzidos em Brasília e região, consolidando uma outra moralidade de consumo (RIFKIN, 2009, p.289) e favorecendo triplamente a economia local: tanto pelo negócio, que gera empregos e impostos, tanto pela oportunidade disponibilizada ao produtor, que pode expor seus produtos, e ao consumidor, que pode acessar e consumir produtos locais, mais frescos e sustentáveis ecologicamente e socialmente.

Com isso, o presente estudo de caso pretende explorar os conceitos de economia colaborativa, identificar como eles foram aplicados na gestão da empresa e compartilhar as experiências dos gestores da Mercearia, para que elas estejam acessíveis a outros possíveis gestores e investidores de negócios colaborativos que estimulem o consumo consciente e a sustentabilidade, e responder a questão: **seriam os resultados da adoção de um negócio colaborativo positivos, mesmo dentro de um contexto capitalista?**

## **1.2 Objetivo geral**

O objetivo geral desta pesquisa é demonstrar como os conceitos de economia colaborativa são aplicados na vida prática do gestor em um caso concreto e quais foram as percepções desse acerca dos desafios e diferenças desse modelo de negócio.

## **1.3 Objetivos específicos**

1. Caracterizar os preceitos da economia colaborativa e do consumo consciente, baseando-se na bibliografia existente;
2. Caracterizar o serviço oferecido pela Mercearia Colaborativa; e
3. Identificar os benefícios da economia colaborativa para a prática do consumo consciente.

## **1.4 Justificativa**

São raros os estudos de caso acerca de empresas que adotaram o modelo colaborativo de economia, o que torna a aplicação dos conceitos em algo abstrato na mente do gestor.

A economia colaborativa, porém, é apontada por Rifkin (2014) como um modelo evolutivo da economia global, que tende a substituir o capitalismo, incapaz de acompanhar as mudanças comportamentais e tecnológicas globais. A economia compartilhada é também uma resposta direta à crescente consciência dos consumidores que hoje já não mais possuem uma visão ilusória de que os recursos são ilimitados e que o menor preço sempre compensa mais.

Por isso, têm-se a necessidade de se adaptar às novas realidades mercadológicas e às novas dinâmicas empresariais, explorando novos “modelos” de negócio e compartilhando recursos e informações, afim de maximizar os resultados alcançados e não apenas disseminar uma modalidade mais consciente e eficiente de

consumo, mas principalmente responder às demandas do mercado vigente, mais informado e mais consciente, que não mais aceita práticas anteriormente tidas como comuns num contexto capitalista.

A economia colaborativa prega consciência ambiental e valorização de recursos humanos, e é uma resposta direta do mercado aos consumidores que se atentam à origem dos produtos que vão ser consumidos. O consumidor consciente não aceita mão de obra escrava na produção dos seus produtos. O consumidor consciente não aceita destruição do meio ambiente por parte da empresa fornecedora. O consumidor consciente busca reduzir os impactos negativos gerados pelo seu consumo e não eliminar o consumo em si. E é o consumidor consciente, através do seu poder de compra, que impõe mudanças ao mercado.

Esse consumidor compra o que deseja, buscando fazê-lo através de boas práticas de produção e disposto a arcar com o custo de sua seleta cesta de consumo. Por isso, a economia colaborativa é tida como um novo modelo de capitalismo, já que continua estimulando a compra e também o acúmulo de capital, ao mesmo tempo que estimula as noções de poder e de responsabilidade na decisão do comprador.

Por esse motivo e considerando que um dos princípios da economia colaborativa é o compartilhamento, esse estudo de caso visa difundir as percepções e experiências de gestores que optaram por aplicar, em seu pequeno negócio, técnicas e métodos colaborativos na estrutura de sua empresa, afim de estimular gestores a considerar a adoção dos preceitos desse “novo modelo econômico” em seus negócios e a se adaptar a essa nova realidade de consumo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A revisão da literatura foi composta por temas diretamente ligados à economia colaborativa, tais como inovação, inovação social, sociedade de consumo, consumo consciente e economia colaborativa.

## 2.1 Inovação

O conceito de inovação vem sendo discutido ao longo dos anos por administradores e economistas. Em “*A descriptive model of the intrafirm innovation process*”, Knight (1967, p.478-496) conceitua inovação como uma mudança que seja nova à uma organização e ao seu ambiente e a dividiu em quatro diferentes tipos inter-relacionados, sendo eles: inovação no produto ou serviço; inovações no processo de produção; inovações na estrutura organizacional e inovações nas pessoas. Os tipos representam mudanças ou novidades nos quatro pilares de uma organização: produção, produto, pessoas e a organização em si.

Anos depois e após um contexto global de enriquecimento da burguesia e de industrialização das cidades advindos da revolução industrial, o tema inovação passa a ser objeto de estudo relevante após ser apontado como parte da teoria de desenvolvimento econômico concebida pelo economista Joseph Alois Schumpeter.

O conceito de inovação foi definido de outra maneira por Schumpeter (1988) ao ser diferenciado do conceito de invenção. Para este autor, tem-se por invenção ideias inéditas ou aprimoramento de ideias existentes que gerem um resultado novo ou aprimorado. Inovação, por sua vez, é uma invenção disponibilizada ao mercado que gere lucro como resultado. Por esse princípio, podemos associar “inovação” como algo lucrativo, podendo ser através de produtos, processos, métodos, fontes de matéria prima ou de mão de obra e também mercados.

Essa diferenciação é comumente utilizada nos dias atuais quando discutimos inovação como um conceito, mas necessitou de complementação. Freeman (1987) então se aprofundou em dividir as formas em que se dá a inovação, também em quatro categorias distintas. Para mudanças contínuas em produtos, métodos, processos, etc dá-se o nome de inovação incremental, já que as mudanças são aplicadas ao longo de um processo. Inovações abruptas que não se dão continuamente chamados de inovações radicais. Também fazem parte da classificação disposta por Freeman as inovações do sistema tecnológico, que consistem em inovações desse setor; e mudanças no paradigma techno-econômico

caracterizadas pelas alterações na estrutura econômica e nas condições de produção, comercialização, distribuição).

Em 1999, Drucker conceitua inovação como um processo incerto, já que o sucesso não é garantido, e como uma ferramenta de cultivo de oportunidades, já que gera diferenciação para os inovadores. Em uma visão mais simples, Johannessen, Oslan e Lumpkin (2001, p.28) postulam inovação como criação de uma novidade e Rieg e Alves Filho (2003, p.297) têm a criação de inovações tecnológicas de produtos e processos como resultado de esforços tecnológicos por parte das empresas e se aproxima das classificações de Freeman ao elencar as inovações como significativas (inéditas) ou incrementais (aperfeiçoamento).

Contemporaneamente, o conceito de inovação é automaticamente ligado ao grau de competitividade. “Normalmente, quanto mais inovadora uma empresa for, maior será sua competitividade e melhor sua posição no mercado em que atua” (CARVALHO, REIS E CAVALCANTE, 2011, p.136). Para os mesmos autores, isto se dá devido ao aumento da demanda para os produtos/serviços ofertados, através da exploração de novos mercados, diferenciação dos competidores e aumento da qualidade percebida pelo cliente; de uma melhor defesa de sua posição competitiva, já que inovações e diferenciações geram dificuldades ou restrições de cópia; da redução dos custos advinda de melhorias na eficiência dos processos; e ampliação das margens com produtos de maior valor agregado, e, consequentemente, um preço-prêmio diferenciado.

A inovação é, portanto, parte fundamental do mercado competitivo e deve ser entendida como um conceito a ser aplicado em diversos âmbitos da organização, sendo em seus processos e produtos e também em sua linha de produção.

#### 2.1.1 Inovação social

“Na esteira de inovar constantemente, a própria conceituação e informação se renova e, na contracorrente do avanço tecnológico, emerge a inovação social.” (LACERDA; FERRARINI, 2011, p.365). O que, de fato, seria uma consequência natural, uma resposta às demandas contemporâneas.

Em “O que é meu é seu?! Seria o consumo colaborativo uma inovação social?”, Andrade e Pinto (2014) consideram que tal surgimento foi causado pela necessidade de buscar alternativas para o futuro e também que a inovação social é baseada na cooperação e participação dos atores. Tal participação em todo o projeto, desde sua concepção até sua implementação e avaliação, é fundamental para uma inovação social funcional, já que são os atores presentes naquele contexto que podem oferecer uma real perspectiva das necessidades, metas e objetivos da inovação.

Aprofundando-se nos conceitos e objetivos de uma inovação social, Bignetti (2011, p. 5-14) destacou cinco aspectos característicos de um projeto de inovação social. O primeiro é a criação de valor, visando os interesses da comunidade. O segundo são as estratégias adotáveis para que o impacto social seja durador. Os terceiro e quarto aspectos dizem respeito ao *locus* da inovação e, conforme também percebido por Andrade e Pinto (2014), a participação dos atores. O último aspecto a ser observado é o compartilhamento também do conhecimento criado pela inovação, afim de expandi-la.

Ainda pensando por essa lógica do surgimento para atendimento à uma demanda e estendendo a uma visão mais ampla, podemos considerar que os conhecimentos, habilidades e o perfil inerentes à indivíduos inovadores devem ser explorados não apenas no âmbito mercadológico visando inovações comerciais, mas também no âmbito social, visando novas soluções para problemas ainda não solucionados ou inéditos. Este é para Chalmers (2012, p.30) o núcleo de um comportamento inovador.

## **2.2 Sociedade de consumo**

Consumir faz parte da essência da sociedade contemporânea, já que se tornou um fator de estruturação da cultura, da economia e dos valores de um povo. (FAJARDO, 2014, p.12). Segundo Leadbeater (2008, p. 26 apud BOTSMAN, ROGERS, 2011, p.xiix), se no século XX do hiperconsumismo era crédito, propaganda e as coisas que possuímos que nos definem, no século XXI do consumo colaborativo, seremos definidos pela reputação e pela comunidade e por aquilo que podemos

acessar, pelo modo que compartilhamos e que doamos. Essa noção de que o consumo está intrinsecamente conectado a nossas vidas tornou o tema objeto de estudo de diversas áreas do conhecimento.

Em “A sociedade em rede”, livro do cientista social Castells (1999, p.5), o autor, ao explicar o consumo, postula que as sociedades são organizadas em relações de poder, experiência e produção. Por produção podemos entender a apropriação e transformação de recursos naturais em um produto, visando o consumo deste e a acumulação dos recursos excedentes para reutilização. Produção é, portanto, a ação do homem sobre a natureza.

Por experiência entende-se o acúmulo de conhecimento que a humanidade conseguiu reunir ao longo da história, através das transformações e inovações que o ser humano provocou a si e ao ambiente ao seu redor ao interagir com ele, como por exemplo a pecuária, a agricultura e, para o autor, a experiência é uma mola que estimula o consumo pois ela se dá a partir da busca pela satisfação de necessidades e desejos. E o poder é a força simbólica, advinda da experiência e da produção, que permite a um indivíduo a dominância de outros seres humanos.

Porém, o principal terreno da atividade social, segundo o teórico francês Baudrillard (1995, apud FAJARDO, 2014, p.12), “deixou de ser a produção e passou a ser o consumo”. Para este autor, os produtos que consumimos:

[...] carregam uma capacidade de significação que os consumidores transferem para dentro de si por intermédio da manipulação de diferentes códigos que são criados pelos profissionais de marketing.

Ao levar esse raciocínio ao extremo, Fajardo (2014) conclui que o ato de consumir muda não só os aspectos materiais da vida em sociedade, mas também a essência do ser. O autor afirma claramente que “ao consumir, afirmo que existo, digo quem sou e que posição ocupo na hierarquia social”. Isso significa que o consumidor do presente é muito diferente do consumidor do passado e que o seu estilo de vida é baseado na sua vontade de consumir e em sua capacidade econômica de efetuar-lo de fato.

As teorias que dividem o consumo devem ser divididas em três grupos, segundo a socióloga Fátima Portilho (2005, p.293-310). O primeiro grupo defende que

o consumidor não escolhe o que comprar, e sim é escolhido pela produção e se assemelha mais à visão tradicional marxista. O segundo grupo, por outro lado, identifica o consumidor como um ser racional, capaz de realizar suas próprias escolhas.

Essa linha oposta de pensamento percebe o consumidor como o determinante e utiliza das prerrogativas do marketing e propaganda para influenciar nas decisões de consumo. O último grupo, por sua vez, detém uma visão mais antropológica e culturalista do consumo. As teorias desse grupo percebem o consumo como uma prática cultural, capaz de produzir e ressignificar relações sociais e a cultura material. Dessa forma, o consumidor tende a ter comportamentos cada vez mais ativos ao exercitar seu consumo.

Em seu livro ‘Consumo consciente, comércio justo’, Fajardo (2014, p.15) destaca que os críticos da sociedade de consumo ressaltam a passividade do consumidor diante da agressividade do marketing e os impactos negativos gerados por ela. O autor, porém, enfoca que tais críticas estão sendo reavaliadas com o surgimento de novos enfoques:

O ato de consumir tende a deixar de ser visto como sinônimo de uma atitude caracterizada pela alienação e passa a ser analisado a partir de novas interpretações. Uma delas considera que exercitar o consumo faz parte da cidadania e pode ser até uma forma de protesto, pois no ato de comprar estaria embutido um sentido de desafio. Ou seja, escolher determinadas mercadorias significa orientar-se com base em um conjunto de valores; eleger um bem ou um objeto implica rejeitar outros cujas maneiras de produção o consumidor não aprova. Além disso, dentro do próprio modelo de sociedade de consumo, desenvolvem-se hoje formas colaborativas e solidárias de discussão e atuação.

Hoje entendemos o consumo como uma necessidade ilimitada do homem contemporâneo, já que o ato de consumir é não apenas desejado, mas também necessário em nosso dia a dia. Para nos alimentar, para nos vestir, para nos transportar e até para nos informar, consumimos diariamente produtos e serviços de diversas modalidades. Essa variedade no que há para ser consumido nos permitiu identificar alguns tipos de forma de consumo e Fajardo (2014, p.21) os classificou em três grupos:

1. Consumo alienado: o consumidor está mais apegado à quantidade do que à qualidade. Ele não se preocupa com a procedência dos produtos.



2. Consumo crítico: o consumidor se atenta à qualidade dos produtos, evita excessos e exageros e exerce o direito de escolha.

3. Consumo consciente: o consumidor se atenta não só a qualidade, mas também à procedência e ao impacto gerado pela compra daquele produto.

Ademais, pelo mesmo motivo também é possível identificar tipos variados de compra e os dividir em grupos baseando-se na motivação de compra de um consumidor. Chamamos de “compra altruísta” as aquisições motivadas pelo desejo de ajudar o próximo e exercer a caridade. “Compra consciente” é o nome que damos às compras motivadas pelas crenças sociais e ambientais do consumidor. E, por fim, chamamos de “compra racional” a aquisição motivada pela qualidade e pelos benefícios de um produto, mesmo que signifique um preço mais elevado (FAJARDO, 2014, p.21-22).

### **2.3 Consumo consciente**

O consumidor consciente considera não apenas seus gostos e necessidades pessoais ao realizar uma compra. Ele busca agregar aos seus desejos pessoais o bem-estar coletivo, a preservação dos recursos naturais e também a remuneração dos trabalhadores, que deve ser justa e proporcional ao trabalho de confecção de um produto. Isso porque, para ele, o emprego de seu dinheiro é uma forma de incentivo às boas práticas de mercado, o que o leva a buscar destinar seus recursos a iniciativas que apoia e deseja particionar e estimular.

O consumidor consciente, então, se desprende totalmente da visão marxista de que consumir é um ato de alienação e passa a considerar o consumo como uma manifestação política, uma forma de posicionamento. Com isso, tem-se a percepção de que o consumo deve estar alinhado com seus valores pessoais e morais, afim de estimular o mercado a adotar práticas mais sustentáveis, éticas e de valorização dos recursos humanos e materiais utilizados na produção (Fajardo, 2014, p.23).

A adoção de tais práticas, por parte dos consumidores, geraria então um enorme impacto na forma como as empresas veem o mercado hoje. Levando em

consideração aspectos ambientais e sociais, o consumidor consciente ensina às empresas que a redução dos custos a qualquer preço não é tão vantajosa nos dias atuais quanto foi no passado, já que este está disposto a pagar a mais por produtos que atendam seus padrões de consumo e a boicotar empresas que utilizem de práticas com as quais não concorda.

O impacto dessa decisão, individualmente, não é suficiente para que uma empresa modifique sua visão de como devem ser feitos os negócios. Mas, em grande escala, um grupo de consumidores significativo detém esse poder.

O Instituto Kairós destaca em seu portal eletrônico que a capacidade de cada pessoa e de cada instituição de escolher bens e serviços de maneira ética é um dos aspectos mais importantes e fundamentais do consumo consciente.

Isso porque, ao estimular e financiar, através de seu consumo, empresas que utilizam de boas práticas, os consumidores passam a mensagem de que práticas éticas e sustentáveis geram um retorno financeiro considerável e possibilitam uma expansão de mercado, ao mesmo tempo que sinalizam que más práticas não serão mais toleradas e que, se não se adequar às novas realidades, tais práticas podem desestimular o consumo e levar à empresa ao prejuízo.

O apresentador do programa Cidades e Soluções, o jornalista brasileiro André Trigueiro (2008 apud FAJARDO, 2014, p.24), em seu artigo publicado na revista Eco em 2008 assim considerou:

A disposição dos consumidores em comprar produtos e serviços sustentáveis tem sido amplamente confirmada por pesquisas no Brasil, repetindo o que já se consolidou na maioria dos países desenvolvidos. **Entender o consumo como um ato político é um sinal de maturidade civilizatória, de respeito à vida e ao próximo.** (grifo nosso)

Fajardo (2008, p.33) considera que “quem estuda o consumo político afirma que ele tem existido ao longo de diferentes períodos históricos. O autor elenca alguns momentos históricos nos quais o consumo foi utilizado para armar a população e impulsionar mudanças significativas no status quo.

No final do séc. XIX, por exemplo, surge o termo “boicote”, em homenagem à um proprietário de terras que, por tratar mal seus funcionários, perdeu negócios com camponeses. O nome deste fazendeiro irlandês era Thomas Boycott.

Paralelamente, em Buenos Aires, operários compilaram uma lista de empresas que cumpriam as leis sindicais e estimulavam seus companheiros a compras apenas das empresas consideradas corretas e dispostas à esta lista. Isso demonstra que os consumidores entendem e utilizam do seu poder de consumo para fins políticos há décadas, no mínimo. Ainda para Fajardo (2008, p.33-34), este episódio “significou uma forma de extrapolar a ação política tradicional da esfera de produção para a esfera do consumo” e com isso consolidou a percepção de responsabilidade e poder do consumo.

Os impactos de uma sociedade organizada de forma a sabotar a venda de produtos são tão significativos que a independência pacífica da Índia, assegurada em 1947 por Mahatma Gandhi e seus companheiros, por exemplo, se deve principalmente ao boicote dos produtos ingleses e ao estímulo do consumo de produtos locais, principalmente têxteis.

Poucos anos depois, em 1955, os Estados Unidos também teriam uma experiência semelhante. Após sentar-se na ala nos brancos num ônibus, a costureira Rosa Parks recusou-se a levantar e como resultado foi arrastada até a ala dos negros. Uma onda de indignação tomou conta da comunidade negra que decidiu também boicotar o sistema de transporte. Como resultado desse bloqueio e de outras ações conjuntas, a política de segregação racial acabou pouco depois.

Podemos então inferir que o poder que emana do povo emana de fato do consumo desse povo, já que habitamos uma sociedade capitalista que preza pelo acúmulo de riquezas e não há acúmulo de riquezas se há boicote, pois se há boicote não há venda. A sociedade de consumo entende o poder aquisitivo como, de fato, um poder, mas não apenas como um poder.

Os defensores do consumo consciente enxergam poder aquisitivo como também uma responsabilidade, uma forma de se manifestar e de expressar seus posicionamentos pessoais. Considerando que nos últimos cinquenta anos consumimos mais bens e serviços do que todas as gerações anteriores somadas (HAWKEN, LOVINS, LOVINS, 1999), essa consciência de consumo almeja otimizar a forma de consumir e, com isso, a forma de produzir.

Apesar desse entendimento de que o poder emana do consumo, Botsman e Rogers (2011, p.151) reforçam:

O consumo colaborativo não vai de forma alguma contra a empresa, contra o produto ou contra o consumo. As pessoas continuarão “comprando” e as empresas continuarão “vendendo”. Mas a maneira como consumimos e o que consumimos estão mudando. À medida que nos afastamos de uma cultura hiperindividualista que define nossa identidade e felicidade com base na propriedade e em coisas rumo a uma sociedade baseada em recursos compartilhados e de uma mentalidade colaborativa, pilares fundamentais do consumo – o *design*, a marca e a mentalidade de consumo – mudarão para melhor.

## 2.4 Economia colaborativa

Em 1955, o mundo ainda passava por uma reestruturação pós-Segunda Guerra. Houve nesse período, conhecido como a “Era de Ouro do capitalismo” ou “Era de Keynes”, uma recuperação do poder de compra dos cidadãos, que empregados e remunerados puderam retomar um papel ativo economicamente. A intervenção estatal proposta por Keynes movimentou a economia que estava em processo de globalização, já que a reconstrução levou à modernização que levou à industrialização, o que somado ao poder de consumo recuperado pelos cidadãos levou os mercados a se expandirem e fortalecerem.

Nesse mesmo ano, o analista de varejo Victor Lebow, ao analisar o mercado competitivo daquele ano, assim considerou:

“Nossa economia enormemente produtiva exige que tornemos o consumo nossa forma de viver, que transformemos a compra e a utilização de bens em rituais, que busquemos satisfação espiritual, nossa satisfação pessoal, no consumo. A economia precisa de coisas consumidas, queimadas, desgastadas, substituídas e descartadas a uma taxa cada vez maior” (LEBOW, 1955 apud BOTSMAN, ROGERS, 2011, p.5)

Infelizmente, essa visão se consolidou. Adentramos uma era de hiperconsumo e de descartáveis, uma época em que as pessoas têm acesso à informação e ciência da finitude dos recursos, mas não detém o hábito de ponderar o impacto de suas compras, já que essa reflexão contraria o interesse do mercado na alienação do consumo. Para Botsman e Rogers (2014, p.05), “Uma grande parte do

problema é que muitos dos nossos comportamentos de consumo tornaram-se tão habituais que nós não temos consciência do impacto que causamos”.

A associação capitalista de consumo à realização e satisfação pessoais funcionou de forma tão relevante que a psicologia passou chamar de “cárcere de consumo” a nossa dificuldade de fazer uma escolha racional ao consumir, pois temos hábitos, rotinas, normas sociais e valores culturais que nos prendem a certos comportamentos, independentemente de serem insustentáveis.

Ainda para os mesmos autores, “estes comportamentos firmam-se porque indivíduos que agem no seu interesse próprio recebem um ganho imediato, mas eles não sentem as perdas do impacto das suas ações durante muitos anos”. Segundo Jordan (2008 apud BOTSCHAN, ROGERS, 2011, p.5-6):

Como indivíduos fazemos essas coisas o tempo todo, todos os dias. Mas, quando milhões de pessoas têm esses comportamentos inconscientes, isso pode se acumular e ter consequências catastróficas, que ninguém gostaria ou pretendia que ocorressem.

É o caso dos 220 bilhões de copos de plástico descartados anualmente e da formação de ilhas de lixo, por exemplo.

Botschan e Rogers (2011), autores do best-seller “O que é meu é cada vez mais seu”, se aprofundaram no estudo do consumo e economia colaborativos e reuniram exemplos de consumo colaborativo ao redor do mundo. São centenas de casos de compartilhamento tradicional, escambo, empréstimo, negociação, locação, troca e doação de produtos e serviços acompanhados de justificativas e raciocínios que levaram à concepção do produto/serviço final. É consumo colaborativo o consumo dividido, compartilhado. É acessar, e não possuir.

Em seu artigo “The End of the Capitalist Era, and What Comes Next”, Jeremy Rifkin (2017) considerou a economia colaborativa como uma nova forma de organização de mercado e uma resposta ao capitalismo predatório de consumo desenfreado. Ele pondera:

Qual novo tipo de sistema econômico pode organizar esse sistema? Existe um outro setor em nossas vidas que nós contamos com todos os dias, que é absolutamente essencial: os *commons* sociais, a economia social. Isso são todas as atividades que nós desempenhamos afim de criar capital social. Isso não cria capital de mercado. Commons sociais estão crescendo mais rápido

do que o mercado. Isso está crescendo mais do que o mercado. E *commons* sociais incluem qualquer atividade que seja altamente social e colaborativa.

Cientes da esgotabilidade de recursos, das consequências do consumo e do descarte desenfreados, da insustentabilidade do capitalismo predatório e do surgimento dos consumidores conscientes e necessitando reestruturar seus mercados devido às frequentes crises econômicas, as empresas começaram a se adaptar e explorar mercados e conceitos.

Robin Chase, cofundadora da Zipcar, lançou em 2015 o livro “Economia Colaborativa: Como pessoas e plataformas Peers Inc, estão reinventando o capitalismo”. Nesse, Chase discorre a respeito de suas motivações para criar sua empresa, suas percepções de mercado e suas experiências com plataformas de compartilhamento.

A respeito das diferenças entre capitalismo industrial e economia colaborativa, a autora elaborou a seguinte tabela:

<b>CAPITALISMO INDUSTRIAL</b>	<b>ECONOMIA COLABORATIVA</b>
Encyclopedia Britannica (40 mil artigos)	Wikipédia (32 milhões de artigos)
Monocultura	Diversidade
Centralizada	Distribuída
Defende as convenções e as tradições	Experimenta, aprende, se adapta, evolui
Ativos e riqueza controlados por poucos	Redes maiores vencem
Busca o status do monopólio	Skype, WhatsApp e redes <i>mesh</i>
Prospera em economias de escala	Prospera na economia do grátis
Padronização	Customização e personalização
Valor criado por meio de segredos comerciais e patentes	Valor criado por meio da troca de ideias e padrões abertos
iStockPhoto (milhões de fotos)	Flickr (bilhões de fotos)

Redes de TV (sessenta anos com três redes nos EUA)	YouTube ( <i>upload</i> de cem horas de vídeo por minuto)
Bank of America, Capital One (“grandes demais para quebrar”)	Lending Club, Prosper (resilientes e oferecendo redundância)
Detém os ativos	Tomam os ativos emprestados
Carro particular	ZipCar, Car2Go
Ônibus e trens	BlaBlaCar
Um dólar equivale a qualquer outro dólar	Os intangíveis são visíveis e valorizados
A grande mídia	Blogosfera, Twitter, Tumblr, Facebook

Fonte: CHASE, 2011, p.16

Outros exemplos, além da plataforma de aluguel de veículos particulares Zipcar, são o *U-Exchange*, plataforma de trocas entre usuários, sites de hospedagem como o *Airbnb*, onde o usuário é conectado a um proprietário disposto a alugar parte ou toda sua propriedade a um cliente desconhecido e ele; ou o *CouchSurfing*, onde o proprietário disponibiliza seu espaço para receber viajantes que só precisem de um lugar para dormir. Inúmeras outras plataformas também surgiram em acompanhamento a esse desejo – o de ter acesso e não posse.

Andrade e Pinto (2014) entendem, assim como Botsman e Rogers (2011), que o objetivo do consumo colaborativo é disseminar a ideia de acessar e não possuir, demonstrando as vantagens relacionadas à economia de tempo e dinheiro, de aumento da rede de relacionamento e das oportunidades e, finalmente, de estimular os consumidores a pensar a respeito de seu próprio consumo.

Belk (2014, p.1595-1600), por sua vez, considera o consumo colaborativo como a gestão de aquisição e distribuição de recursos mediante recompensa, sendo ela monetária ou não. Isso significa que a recompensa pode ser,

por exemplo, a compensação através de uma troca ou até mesmo de satisfação pessoal.

Apesar de pautarem as inovações no consumo colaborativo como uma resposta à crise financeira de 2008 e ao tardio entendimento de que bens são esgotáveis, Botsman e Rogers (2011, p.xv) concluem que o consumo colaborativo é uma onda socioeconômica emergente e que não será passageira:

O consumo colaborativo não é uma tendência de nicho, nem uma mudança insignificante em reação à crise financeira global de 2008. Trata-se de um movimento cada vez maior com milhões de pessoas participando em todos os cantos do mundo. Muitos destes participantes podem até nem perceber que fazem parte dessa onda.

Essa discussão tornou-se tão relevante que, em 2009, a professora Elinor Ostrom recebeu o Prêmio Nobel Comemorativo de Ciências Econômicas com sua teoria comprovada sobre “eficiência das sociedades baseadas no bem comum e como elas funcionam”. A respeito desse trabalho, o também detentor de um Prêmio Nobel de Economia Michael Spence (2009 apud BOTSCHAN, ROGERS, 2011, p.19) considerou, em seu artigo para a Revista Forbes, que “de fato a economia não é fundamentalmente sobre mercados, mas sobre a alocação de recursos e problemas de distribuição”.

Não obstante, Andrade e Pinto (2014, p.16) destacam que “as pessoas estão compartilhando cada vez mais com suas comunidades – sejam elas físicas ou virtuais – e esse comportamento tem crescido consideravelmente”.

Robin Chase (2011, p.289) elenca os princípios da economia colaborativa. São eles:

1. Ativos abertos acessíveis > ativos fechados. Os ativos abertos proporcionam mais valor do que os ativos fechados por serem utilizados com mais frequência e por nos permitirem descobrir continuamente novas e valiosas utilizações.
2. Mais mentes em rede > menos mentes muradas. Um número maior de pessoas é mais inteligente que um número menor de pessoas, mas só quando elas estão conectadas em rede.
3. Benefícios de abertura > problemas de abertura. Coletivamente, as oportunidades vantajosas da inovação e da aprendizagem compartilhada são muito maiores do que os problemas desvantajosos, como mau comportamento, que podem ser identificados e resolvidos com sistemas de avaliações, comentários e redes de confiança
4. Eu recebo > eu dou. Individualmente, cada pessoa contribui com ativos a uma plataforma necessariamente recebe menos do que dá. É assim



que funcionam a Wikipédia, as refeições comunitárias e os impostos que pagam por bibliotecas públicas e pela defesa nacional.

Sobre esse entendimento de um novo modelo de mercado, Botsman e Rogers (2011, p.xix-xx) ressaltam:

Consumo colaborativo não tem nada a ver com um compartilhamento forçado e educado. Pelo contrário, ele coloca em vigor um sistema em que as pessoas dividem recursos sem perder liberdades pessoais apreciadas e sem sacrificar seu estilo de vida.

[...]

Talvez o aspecto mais empolgante do consumo colaborativo seja que ele satisfaça as expectativas dos dois lados do espectro ideológico socialista e capitalista sem ser uma ideologia em si. Ele não exige um dogma rápido. É claro que existem limites para o sistema, especificamente situações em que as pessoas simplesmente não desistirão, nem poderão desistir, da propriedade individual ou de fazer as coisas por si mesmas. Mas esta rigidez também poderia mudar. (grifo nosso)

“A era do capitalismo está acabando... não rapidamente, mas inevitavelmente” (RIFKIN, 2014).

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Este trabalho de conclusão de curso não objetiva coletar um grande volume de dados ou de gerar dados superficiais que sirvam apenas para medir a onda econômica em ascensão ou os resultados de sua implementação em uma empresa.

O foco desta monografia é compartilhar experiências e percepções de gestores em um nível de certa profundidade, sempre na busca de se abster da pretensão de tentar abordar todos os aspectos gerenciais e resultados numéricos obtidos através deste negócio e focando nas percepções e resultados relacionados à economia colaborativa e ao consumo consciente em si.

Por este motivo, escolheu-se a Mercearia Colaborativa e seu gestor como objetos deste estudo de caso. Nos próximos tópicos, discorrerei acerca da metodologia de coleta de dados e da Mercearia Colaborativa.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Focando na qualidade e não na quantidade de dados gerados, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa para a coleta dos dados relevantes. Entre as opções existentes dessa modalidade de pesquisa, a mais adequada para a coleta das informações seria a realização de um grupo focal ou de uma entrevista em profundidade, já que ambas são baseadas em um contato direto com o participante/entrevistado e poderiam ter o seu curso guiado por um mediador/entrevistador.

A escolha da metodologia de coleta de dados baseou-se, então, em outro aspecto: a percepção. É de extrema relevância para este estudo de caso a percepção de cada gestor, de forma individual, e o grupo focal poderia fazer com que percepções e opiniões de um gestor fossem sobrepostas pelas percepções de outro.

Como inicialmente este estudo pretendia entrevistar os três sócios, restava o desafio de realizar a entrevista de forma a obter percepções individuais, considerando que o negócio é gerido por três indivíduos. Descartou-se, então, a possibilidade de realizar um grupo focal e decidiu-se pela necessidade de realização

de longas e profundas entrevistas com cada um dos gestores, o que nos levou à longa entrevista e permitiu que este trabalho continuasse mesmo após a sinalização de impossibilidade em participar por parte dos outros dois sócios.

Segundo o proponente desta metodologia, o antropologista canadense Grant McCracken (1988, p.9), a longa entrevista visa “nos levar para dentro do mundo mental do indivíduo, visualizar as categorias e lógicas pelas quais ele enxerga o mundo”, o que era exatamente o foco deste trabalho: permitir que o leitor possa ter um vislumbre de como funciona e como foi o processo de concepção e implementação deste tipo de negócio num contexto real no mercado brasileiro.

Considerando ainda que Grant McCracken é autor de diversos livros e pesquisas a respeito de cultura e consumo, temos a longa entrevista como a nossa principal e mais interessante e relevante forma de coletar estes dados.

### **3.2 Caracterização da organização**

“A Mercearia é a primeira loja colaborativa focada em gastronomia de Brasília”, segundo o site institucional. Em outubro de 2016, a Mercearia surgiu com o intuito de agrupar produtos locais e manufaturados do Distrito Federal e região e aumentar o conhecimento e o acesso das pessoas aos produtos regionais. Inicialmente criada com o chef de cozinha e ex-sócio André Batista e atualmente gerida pelos três sócios remanescentes; o empresário e produtor Gustavo Bill, a publicitária Carolina Oliveira e o administrador Bernardo Mota, a Mercearia oferece aos produtores a oportunidade de ter um ponto de vendas no centro de Brasília sem a necessidade de abrir a própria loja.

A proposta é que a Mercearia aglomere os produtos e sirva de vitrine gastronômica. Por isso, além do percentual de 19% sobre as vendas que a Mercearia cobra para comercializar os produtos, adotou-se, na empresa, o modelo de aluguel de prateleiras. Inicialmente, os produtores passavam por uma curadoria feita pelo sócio e chef André Batista, mas após sua saída a curadoria foi dividida entre os três sócios remanescentes da Mercearia.

Bernardo, Carolina e Gustavo tem interesses distintos e aproveitam dessa universalidade para compor o portfólio da loja. Bernardo é apreciador de vinhos e por isso responsável por buscar novidades e produtores desse produto. O mesmo acontece com Gustavo e a cerveja, por exemplo.

Após a curadoria que, para fins de controle de qualidade e procedência, envolve degustação dos produtos e visitação ao local da produção, sempre verificando não só a qualidade dos produtos, mas também da produção. Se de interesse mútuo, os produtores firmam um contrato de aluguel do espaço escolhido nas prateleiras pelo período de doze semanas. Caso os pequenos empresários desejem, o contrato pode ser renovado e novo período de doze semanas se iniciará para as vendas.

A loja dispõe de toda infraestrutura necessária, como geladeiras e expositores, além da equipe de cinco funcionários, entre atendentes e caixa, à disposição para auxiliar o cliente em suas compras. Os produtores que optam por alugar seu espaço na Mercearia e comercializar seus produtos contratam o aluguel das prateleiras e arcam com a comissão sobre as vendas.

Como são produtos manufaturados (e com isso são geralmente mais caros e menos conhecidos que seus concorrentes industrializados), muitas lojas os rejeitam pois ocupam o valioso espaço no *display* e não obtém um grande volume de vendas. Além disso, é comum que as lojas comuns cobrem do produtor um percentual muito alto sobre as vendas, o que obriga o produtor a reduzir sua margem de lucro afim de manter o seu preço e produto competitivos no mercado.

A Mercearia atende, no primeiro trimestre de 2019, mais de 50 produtores locais e dispõe de mais de 250 variedades de produtos, além de ser único ponto de venda de muitos.

Com a finalidade de atrair mais clientes e otimizar o uso do espaço da Mercearia, há também, na loja, um café funcional, com quitutes locais prontos para serem degustados ali mesmo. Não satisfeitos, os sócios realizam também um *happy hour* semanal, o Quintas da Bolacheira. A cada quinta-feira, um convidado discoteca utilizando apenas discos de vinil e a Mercearia oferece descontos na cerveja ou no vinho, se este estiver popular no dia. O ambiente também é *pet-friendly* e compartilha *Wi-Fi* com todos os clientes, mesmo os que não estiverem consumindo.

### 3.3 Participantes do estudo

Foi entrevistado, para a realização deste estudo de caso, o gestor financeiro e gerente da Mercearia Colaborativa, Bernardo Mota.

Administrador formado pela Universidade de Brasília, Bernardo tem 34 anos de idade e mora em Brasília há dezenove. Durante 13 anos, atuou como gerente de conta jurídica de um grande banco privado e se dedica exclusivamente à Mercearia desde abril de 2018.

Devido à chegada da filha do casal, Gustavo e Carolina, também sócios da Mercearia, não puderam conceder a entrevista.

### 3.4 Instrumento(s) de pesquisa

A entrevista em profundidade visa adentrar a mente do entrevistado e entender e vislumbrar a forma como ele percebe o mundo (MCCRACKEN, 1988). Por isso, a elaboração das perguntas foi feita de forma a estimular o participante da pesquisa a discorrer e divagar a respeito das questões, sem prendê-lo a um roteiro longo. O objetivo desta pesquisa era estimular o entrevistado a discorrer, o máximo possível, acerca de sua própria vivência.

Por isso, foi elaborado um roteiro básico e fundamentado em perguntas amplas e subjetivas, com o intuito de apenas orientar a entrevista a ser conduzida como uma conversa casual. Este roteiro contou com apenas seis perguntas, sendo elas:

1. A Mercearia já existia quando você virou sócio. Como foi esse processo?
2. Desde antes de sua entrada, como foi a trajetória da loja?
3. Quais suas atribuições como sócio? Quais funções são compartilhadas?
4. Como tem sido os resultados financeiros da Mercearia? Sempre foi assim?
5. O que teve de ser adaptado ao longo da trajetória? Há algum processo que foi alterado?
6. O que você diria a si mesmo se pudesse compartilhar com você do passado a experiência que tem hoje?

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

A entrevista foi realizada na própria Mercearia Colaborativa e gravada para posterior transcrição.

A análise das transcrições foi realizada de modo a identificar os princípios da economia colaborativa aplicados às práticas da empresa descritas pelo gestor.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesse capítulo, serão apresentados os resultados derivados da entrevista com o sócio gerente Bernardo Mota e também a análise desses, em alinhamento com a bibliografia existente.

### 4.1 A mercearia e a fluidez das informações e atribuições

Quando Bernardo passou a fazer parte do corpo societário da Mercearia, em junho de 2017, ele estava em processo de encerrar sua carreira de gerente de conta jurídica em um banco privado. A Mercearia estava em operação há 8 meses e Gustavo, um dos sócios, retomou a proposta que Bernardo havia feito no passado. Naquele momento, os então sócios André, Carolina e Gustavo precisavam de uma pessoa com experiência em finanças para compor o quadro societário e Bernardo já tinha interesse pelo segmento e uma amizade de mais de uma década com eles.

Apesar de sua experiência financeira, Bernardo não é o responsável pelas finanças da loja, porque os sócios não têm funções rígidas definidas, todos colaboram com o que podem colaborar, entendendo as limitações, respeitando os limites e alimentando as curiosidades pessoais de cada um. A fluidez nas funções pode parecer confusa, mas os três se organizam bem e conseguem operacionalizar a gestão da empresa sozinho. Os três mantêm uma linha de comunicação sempre aberta e constante e, com isso, conseguem otimizar não só os recursos físicos, mas também os humanos. Sobre a gerência da loja, Bernardo discorre:

Aumentou muito nosso controle. Graças a Deus, eu tenho esses outros dois sócios que também são bem organizados. Por um momento, a gente trabalhou sim com uma consultoria financeira, em paralelo. Mas hoje a gente opera sozinho, tendo só a parte de contabilidade fora. E é um negócio que nós tocamos juntos. É sempre bem acompanhado, a gente tem duplo controle. O que foi pago, o que não foi pago, o que saiu, o que não saiu, tem essa nota aqui, esse fornecedor entrou... Então a gente tem um controle legal juntos, mas a gente precisou passar por todo esse processo, entender essas coisas, teve um crescimento muito legal de faturamento mas as despesas vindo muito pesadas. E a gente consegue achar um ponto de equilíbrio.

O entendimento a respeito do próprio negócio, constantes análises de resultados e diversas.

## **4.2 A mercearia e a fluidez dos modelos**

Desde sua concepção, a Mercearia Colaborativa já passou por diversas mudanças e adaptações, afim de otimizar os resultados e também os processos.

A prospecção de clientes e a busca por novos produtos, por exemplo, era inicialmente concentrada em um sócio. Hoje, os sócios percebem essa função como uma tarefa de todos e, alinhando-a com seus próprios interesses pessoais e estilos de vida, transformaram essa exploração em busca de novos fornecedores em uma atividade prazerosa.

E as mudanças na forma de estruturar o negócio não se limitam às atividades dos sócios.

O próprio sistema de aluguel de prateleiras, que é o cerne desta organização, já foi adaptado algumas vezes. Inicialmente, o aluguel do espaço de prateleira durava 4 semanas, podendo ser renovado à critério do fornecedor. Hoje, a loja adota um período de 12 semanas como o período mínimo de aluguel. Bernardo explica a necessidade de mudança:

O aluguel são 12 semanas, são três meses, em tese. Esse é o tempo pra gente entender como funciona. E gente entende que esse novo período seja suficiente pra gente entender o tamanho das porções do produto que ele tá trazendo, a apresentação do produto, se de fato ela é atrativa – ou não. Se, por exemplo, a forma como ele tá apresentando o produto pros clientes dele ou a forma que ele tá sendo vendido na loja Será que é a mais adequada?

A cafeteria, que hoje é gerida pelos sócios e concentra os produtos da Mercearia foi, durante um bom tempo, um espaço cedido a outros colaboradores.

Assim como as prateleiras, a infraestrutura do café também era alugada a terceiros pois a equipe da Mercearia na época capaz de administrar e operacionalizar a loja e o café simultaneamente. Isso favoreceu a Mercearia como loja colaborativa, dedicada exclusivamente ao comércio dos produtos. A operação da cafeteria foi cedida a três sócios, aptos a dar a ênfase necessária à arte cafeeira e



corresponder a padrões de qualidade altos. Isso favoreceu tanto a loja quanto o locatário do café, já que os custos de alugar o espaço já montado e estruturado da Mercearia são significativamente menores do que alugar e custear um espaço próprio, além da operacionalização do espaço em si. A parceria foi benéfica a ambos os lados não só pelas questões de especialização e custos, mas também pelo compartilhamento de clientes que frequentam o espaço atraídos pelo café e acabam fazendo compras, ou vice-versa.

Desde fevereiro de 2018, o café voltou aos cuidados dos sócios quando os locatários do espaço decidiram dar um passo maior e reativar um tradicional café que estava fechando na cidade. Bernardo, então, elenca esse episódio como uma oportunidade de reorganizar mais uma vez a empresa, que havia dobrado seu faturamento e relação ao ano anterior e podia custear o investimento de transformar o café não apenas num espaço da Mercearia, e sim um ponto de divulgação e de sugestão de harmonização dos produtos disponíveis em suas prateleiras:

Quando a gente não tinha ninguém pra tocar esse café [...] eu pensei que é uma oportunidade da gente inclusive pegar e botar o café mais do nosso jeito. Trazer mais experiência, utilizar do café não como um café comum, mas justamente usar o café como um ponto de aproximação do cliente com a experiência que ele pode ter na loja. Cara, a gente tem degustação? Tem. Mas muitas vezes você tá provando o produto ali, in natura, como ele é... As vezes até tem um acompanhamento, mas é um acompanhamento simples porque ali eu to vendendo um produto. Agora, no café eu consigo e dar N possibilidades de você estar provando o produto já num sanduíche, ou já com um café ou já acompanhando tal coisa, harmonizado com outra coisa. E a gente ao trabalhar nesse segmento é exposto o tempo todo, então a gente acaba aprendendo bastante. Se você se esforça, você vai se interessando cada vez mais.

Essa alteração se deu através da percepção do sócio-gerente, que em seu contato diário com os clientes e fornecedores percebeu que, ao expandir as formas como uma pessoa visualiza um produto e suas aplicações, ele estimulava o consumo desse produto. Então só fazer a degustação daquele produto, por si só, muitas vezes não é suficiente porque o consumidor não vislumbra as possibilidades de utilização daquele produto alimentício como insumo de confecção de outros mais elaborados.

Essas adaptações e alterações são o que Bernardo considera indispensável para o sucesso de um negócio colaborativo, ainda jovem:

Tem uma prática que a gente sempre faz e que é muito importante é rever o modelo do negócio. Sempre rever. Por que? Em alguns momentos, e aí eu acho que entra na história do que não fazer. Por que rever o negócio o tempo inteiro? Primeiro, é um formato de negócio muito novo, se tem muito pouco benchmarking pra fazer. E os benchmarkings não são tão similares ao seu negócio, então uma estratégia ou algumas medidas não vão funcionar tal qual. [...]. Então a história de rever sempre o negócio é importante pra ir se adaptando, até porque não existe uma verdade absoluta nas coisas. Se essa parada era verdade absoluta semana passada, pode acontecer alguma coisa e pronto, acabou. Então a história de você sempre rever é fundamental.

### 4.3 A mercearia e os resultados positivos

Segundo SEBRAE (2018), uma a cada quatro pequenas empresas fecha antes de completar dois anos, no Brasil. Prestes a completar três anos de operação, a Mercearia Colaborativa pode ser considerada um negócio que deu certo. Não apenas por ainda estar em operação, obviamente. Mas também pelos seus resultados financeiros.

Cobrando uma taxa de comissão sobre as vendas mais baixa em relação à lojas não-colaborativas, Bernardo elenca:

Se nós não tivéssemos esse formato com colaboradores, a história do aluguel e a história dos 19% e fosse um empório normal talvez hoje a gente estivesse já com duas unidades a mais, bem possivelmente. Entendendo os resultados e se a gente fosse projetar isso em quânto de “o quanto eu ganho por venda média e o quanto eu ganharia em margem, se fosse tudo em formato de empório tipo comprei e boto minha margem de X% e pronto a gente teria de fato um resultado muito maior.

Apesar dessa percepção, ele ressalta que não é do interesse da Mercearia expandir a esse custo. Eles desejam continuar mantendo o negócio fiel à sua identidade colaborativa e vem obtendo resultados positivos dessa maneira. Depois que Bernardo entrou, em junho de 2017, a Mercearia, em junho de 2018, mais que dobrou seu faturamento. No final de 2018, chegou perto de triplicar.

Isso devido ao cuidado dos sócios com cada detalhe relacionado à operacionalização da Mercearia, incluindo a percepção do cliente a respeito da loja:

Atraídos pela proposta de consumo consciente ou pelo frescor e qualidade dos alimentos, os consumidores da Mercearia que frequentam a loja estão dispostos a pagar pela excelência e procedência dos produtos. O fato da loja ser

voltada a esse público estimula o consumo dos produtos locais, já que a concentração dos produtos proporciona ao consumidor a possibilidade de conhecer novos produtos que sejam condizentes com seus desejos de consumo. E Bernardo destaca que é lenda a ideia de que consumir de forma colaborativa é mais caro.

Ele ressalta que os custos são sim muito mais altos, mas que, ao comparar um produto da Mercearia com um produto industrializado de qualidade similar, provavelmente esse produto será importado e com isso também caro devido aos impostos. Então, o consumidor não vai pagar mais caro devido à natureza colaborativa do produto, e sim devido à sua qualidade. Ele também destaca o cuidado que eles tem com os produtos a serem comercializados na Mercearia, e não só devido à natureza colaborativa da loja, mas também por uma questão de percepção do cliente acerca da mesma:

Falando de competitividade de preço: se eu vou botar um produto que você encontra em todos os lugares, com meu tamanho, com meu porte: eu não consigo competir em preço. E aí o que que acontece? Acaba que o consumidor acaba fazendo o julgamento cruel, que aqui é mais caro. Por que ele não vai entender essa proporção de bate e pronto. Ele vai achar que aqui tudo é mais caro, vai pensar “nossa, não vou lá. O macarrão que eu compro no mercado X custa R\$ 4 e lá na Mercearia é R\$6. Aí você cria uma imagem de que “Ah! A lojinha é linda, mas é tudo caro”. Porque ele vai se basear em um ou dois produtos que ele tem referência. Grande parte dos produtos aqui a pessoa não tem referência, não viu em outro lugar.

Por outro lado, a Mercearia busca oferecer uma variedade de produtos similares, não dispondo apenas de um fornecedor de cada ramo. Isso não só para poder atender a mais fornecedores ou para ampliar o poder de decisão do cliente, mas também por uma questão de alavancamento de vendas:

A gente não tem uma concorrência predatória aqui. Por exemplo, se eu to 100% vinculado a um doce e entra um doce similar, eu não vou ter 50/50 nas vendas. Eu devo ter 70/70. O que a gente vê, na verdade, quando a gente vai fazer os fechamentos, é que normalmente os dois sobem.

Um impulsiona a venda do outro. Então, por exemplo, se eu tenho um cookie A e um cookie B. Cara, você não tem uma migração. Normalmente o cliente compra um que ele conhece e compra o outro pra experimentar. Em raríssimas situações a gente teve alguma perda porque entrou um similar. Normalmente, os dois acabam crescendo juntos.

A Mercearia, então, é uma fomentadora da economia colaborativa, estimulando a abertura do mercado para esses produtos manufaturados locais e o

acesso a esses produtos em si, em alinhamento com os princípios elencados por Chase (2001, p.289) e é também um negócio funcional.

Em 2018, a meta mensal de crescimento da Mercearia era 13%. Só não atingiram a meta em dezembro de 2018. Faltou R\$1,76 para isso.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho de conclusão de curso visava compartilhar a experiência de gestores de um negócio colaborativo. Infelizmente, dois dos gestores não puderam conceder entrevista. Independentemente desse obstáculo, o terceiro gestor se dispôs a responder todas as perguntas e esclarecer quaisquer dúvidas para que este trabalho não ficasse defasado, apesar dessa restrição de participantes da pesquisa.

Em próximas oportunidades, seria interessante que o estudo contasse com um volume maior tanto de entrevistas quanto de gestores, para que pudesse-se traçar um paralelo entre as percepções, expectativas e recomendações de cada um.

Para atingir o primeiro objetivo, caracterizar os preceitos da economia colaborativa e do consumo consciente, este trabalho revisou a bibliografia relevante acerca do assunto e correlacionou ideias e preposições de diferentes autores, dispondo os conceitos existentes nos tópicos 2.3 e 2.4. Destacam-se, entre esses, Botsman e Rogers (2011), autores do livro “O que é meu é cada vez mais seu” e Chase (2015), autora do livro “Economia Compartilhada – Como pessoas e plataformas da Peers Inc. estão reinventando o capitalismo”, best-sellers e referência no assunto ainda tão pouco explorado.

A caracterização do serviço oferecido pela Mercearia Colaborativa, segundo objetivo desse trabalho, foi realizada no tópico 3.2. Elencou-se o aluguel de espaço como o serviço principal, além da venda e da promoção dos produtos que contratem o aluguel.

Percebeu-se, além disso, a estimulação ao consumo consciente promovido pela Mercearia, não só através da aproximação entre clientes e produtos, mas também entre clientes e produtores, clientes e processos produtivos.

Identificar os benefícios da economia colaborativa para a prática do consumo consciente, o terceiro objetivo, foi o mais simples dos três.

A Mercearia foi pioneira no ramo de loja colaborativa de alimentos. Surgiu com diversos intuitos, sendo oferecer um espaço aos produtores, aproximar produtos locais e clientes, divulgar as práticas de consumo consciente e aproveitar

um mercado inexplorado algumas delas. A concentração de diversos produtos em um mesmo lugar da Mercearia tem sido um facilitador para a divulgação tanto dos produtos quanto das práticas de consumo consciente, o que gera um impacto social positivo. Não obstante, os resultados financeiros advindos da Mercearia foram também positivos e desejáveis a qualquer pequena empresa, colaborativa ou não.

A loja então está constantemente fomentando a economia colaborativa e criando práticas de consumo consciente, mesmo que inconscientemente, ao mesmo tempo que gera capital aos sócios.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Helena da Gama Cerqueira; PINTO, Marcelo Rezende. **O que é meu é seu?! Seria o consumo colaborativo uma inovação social?** In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO CONSUMO, 07, 2014, Rio de Janeiro. Anais... 2014 (completo). Disponível em: <[http://www.estudosdoconsumo.com.br/artigosdoenec/ENEC2014-GT08-Andrade\\_Pinto-O\\_que\\_e\\_meu\\_e\\_seu\\_seria\\_o\\_consumo\\_colaborativo\\_uma\\_inovacao\\_social.pdf](http://www.estudosdoconsumo.com.br/artigosdoenec/ENEC2014-GT08-Andrade_Pinto-O_que_e_meu_e_seu_seria_o_consumo_colaborativo_uma_inovacao_social.pdf)>. Acesso em: 20 de novembro de 2018.
- BAUDRILLARD, Jean. **A sociedade de consumo**. Rio de Janeiro : Elfos, 1995.
- BIGNETTI, Luiz Paulo. **As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa**. Ciências Sociais Unisinos, [s.l.], v. 47, n. 1, p.3-14, 24 maio 2011.
- BOTSMAN, Rachel; ROGERS, Roo. **O que é meu é casa vez mais seu : como o consumo colaborativo vai salvar o nosso mundo / Rachel Botsman, Roo Rogers ; tradução: Rodrigo Sardenberg – Porto Alegre : Bookman, 2011.**
- CARVALHO, Hélio Gomes de; CAVALCANTE, Márcia Beatriz; REIS, Dálcio Roberto dos. **Gestão da inovação: inovar para competir**. Brasília: Sebrae, 2009. (Guia do Educador).
- CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dálcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da inovação**. Curitiba, PR: Aymará Educação, 2011. 136 p. Disponível em: <http://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2057/1/gestaoinovacao.pdf>. Acesso em: 20 de novembro de 2018.
- CHALMERS, Dominic. **Social innovation: An exploration of the barriers faced by innovating organizations in the social economy**. Local Economy, [s.l.], v. 28, n. 1, p.17-34, 13 nov. 2012.

CHASE, Robin. **Economia compartilhada: como as pessoas e as plataformas estão reinventando a economia colaborativa e reinventando o capitalismo.** Robin Chase. Tradução de Cristina Yamagami. São Paulo. HSM do Brasil. 2015.

FREEMAN, Christopher. **The determinants of innovation:** market demand, technology and the response to social problems. *Futures*, v. 11, i. 3, jun. 1979.

JOHANNESSEN, Jon-arild; OLSEN, Bjørn; LUMPKIN, G.t.. **Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom?.** *European Journal Of Innovation Management*, [s.l.], v. 4, n. 1, p.20-31, mar. 2001.

LACERDA, Luiz Felipe Barboza; FERRARINI, Adriane Vieira. **Inovação social ou compensação?: Reflexões acerca das práticas corporativas.** *Polis (santiago)*, [s.l.], v. 12, n. 35, p.357-379, ago. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.cl/pdf/polis/v12n35/art16.pdf>>. Acesso em: 22 de novembro de 2018.

LEADBEATER, Charles. **We-Think: Mass Inovattion Not Mass Production.** Profile Books, 2008

LEBOW, Victor. **“Price competition in 1955”**, *Journal of Retailing*, 1955.

MCCRACKEN, Grant. **The Long Interview.** Thousand Oaks, CA: Sage, 1988.

PORTILHO, Fátima. Sustentabilidade ambiental, consumo e cidadania. São Paulo : Cortez, 2005. RIEG, Denise Luciana; ALVES FILHO, Alceu Gomes. **Esforço tecnológico e desempenho inovador das empresas do setor médico-hospitalar localizadas em São Carlos, SP.** *Gest. Prod.*, [s.l.], v. 10, n. 3, p.293-310, dez. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v10n3/19164.pdf>>. Acesso em: 17 de novembro de 2018.

RIFKIN, Jeremy. **The End of the Capitalist Era, and What Comes Next.** [S. l.], 4 jan. 2014. Disponível em: [https://www.huffpost.com/entry/collaborative-commons-zero-marginal-cost-society\\_b\\_5064767](https://www.huffpost.com/entry/collaborative-commons-zero-marginal-cost-society_b_5064767). Acesso em: 12 nov. 2018.

RIFKIN, Jeremy. **The Age of Acess: The New Culture of Hypercapitalism, Where All of Life is Paid-For Experience.** Tarcher/Putnan, 2011.



RIFKIN, Jeremy. **The Emphatic Civilization: The Race to Global Conciousness in a World in Crisis**, Penguin Group, 2009.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SORRENTINO, Alberto. **Varejo e Brasil: reflexões estratégicas**. São Paulo: [s.n.],2015

SPENCE, Michael. **Markets arent everything**, Forbes.com. Outubro, 2009. Disponível em: [www.forbes.com/2009/10/12/economics-nobel-elinor-ostrom-oliver-williamson-opinions-contributos-michel-spence.html](http://www.forbes.com/2009/10/12/economics-nobel-elinor-ostrom-oliver-williamson-opinions-contributos-michel-spence.html).

TRIGUEIRO, André. **Os nomes aos bois**. Eco21, Rio de Janeiro, v. 18, n. 140, p. 6, julho. 2008.

Sites consultados:

[www.institutokairos.net/](http://www.institutokairos.net/)

[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)